

# **Mexico Microenterprise Strategy**

A Task Order under the SEGIR FS IQC

Contract No. PCE-I-00-99-00007-00

Task Order No. 804

---

## **Plan Integral de Capacitacion**

*Integral Training Plan*

by

Leslie Zucker

Submitted to:

U.S. Agency for International Development

Submitted by:

Chemonics International Inc.



August 22, 2002

---



CHEMONICS

This publication was made possible through support provided by the U.S. Agency for International Development, under the terms of Award No. PCE-I-00-99-00007-00. The opinions expressed herein are those of the author(s) and do not necessarily reflect the views of the U.S. Agency for International Development.

# Plan Integral de Capacitación

Para Chemonics International, Washington, DC, USA

y

ProDesarrollo, Distrito Federal, México

26 de agosto, 2002

Elaborado por Leslie Zucker



echange, LLC

3332 17<sup>th</sup> St. NW  
Washington, DC 20010 EEUU  
Teléfono: (202) 425 7637  
Fax: (419) 858 7466

[lzucker@globalechange.com](mailto:lzucker@globalechange.com)

[www.globalechange.com](http://www.globalechange.com)

## Resumen Ejecutivo:

En la Planeación Estratégica llevada a cabo a principios del 2002 se hace hincapié en la necesidad de capacitación y desarrollo institucional en el sector de las microfinanzas. La escasez de los recursos humanos capacitados frena el crecimiento sano de un sector que tiene una penetración de mercado muy baja y que está creciendo muy rápidamente.

El siguiente Plan Integral de Capacitación es un intento de capitalizar, de manera organizada y estratégica, la oportunidad que tiene ProDesarrollo de servir al mercado microfinanciero en servicios de capacitación. Este documento tiene como propósito general resumir y sintetizar los conocimientos aprendidos a través de una consultoría de Chemonics International en México. La consultoría incluyó entrevistas y/o grupos focales con trece socios de ProDesarrollo; entrevistas con nueve actores del mercado microfinanciero; y la revisión de varios documentos como La Planeación Estrategia y el Plan de Trabajo de ProDesarrollo, La Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito, La Ley de Ahorro y Crédito Popular y sus reglas generales. Todo ello, mas docenas de conversaciones con la dirección de ProDesarrollo son los insumos de dicho Plan Integral de Capacitación.

Este documento sigue un marco lógico utilizado por la consultora con entidades microfinancieras en varios países de América Latina que consiste en: Fase I: Análisis; Fase II: Diseño; Fase III: Desarrollo; Fase IV: Implementación, con actividades de Evaluación y Retroalimentación intercaladas entre cada una de las fases. El documento explica brevemente el objetivo de cada actividad, además de resaltar información importante sobre el caso de su ejecución en ProDesarrollo. También señala áreas de riesgo y propone sugerencias prácticas y pasos siguientes para resolver problemas y crear un producto de alta calidad.

Como breve resumen de la situación actual de ProDesarrollo, existe el gran potencial de aportar mucho valor agregado al sector microfinanciero al seguir este Plan Integral de Capacitación. Sin embargo, la organización necesariamente tendrá que pasar por unos cambios sustanciales para llevarse a cabo. Dada esta realidad, algunas de las recomendaciones hechas se refieren a cambios de organización. Al mismo tiempo no se ocupa de dichos cambios, pues no forma parte de los términos de referencia de esta consultoría.

Es intención de la consultora responder a las necesidades de ProDesarrollo, así como a las del sector microfinanciero en general. Por eso, considera este documento vivo e interactivo, y sobre él espera recibir comentarios de quienes lo leen.

## **Fase I: Análisis**

**Establecer una Base de Apoyo:** El propósito de esta actividad es conocer el contexto y obtener de éste el apoyo necesario para el proceso de diseño y desarrollo del Plan Integral de Capacitación. Para efectos de claridad, se va a distinguir entre la Base de Apoyo en concepto y la Base de Apoyo en la práctica.

### **El Apoyo “Conceptual”**

En el caso de ProDesarrollo, existe mucho apoyo para la capacitación. Se ha tomado la decisión estratégica de enfocar la capacitación como servicio prioritario de la organización. El Consejo Ejecutivo de ProDesarrollo demuestra mucha disponibilidad y capacidad de ayudar y aportar perspectivas para el diseño y desarrollo del Plan Integral de Capacitación, ya que son personas con amplia experiencia, buena reputación, buenas intenciones y gran deseo de llenar un vacío importante en el sector. A la vez, dada la falta de tiempo y recursos, no se pueden realizar todas las ideas que existen para la capacitación, por ello es necesario seleccionar y priorizar entre ellas.

Los varios actores del sector microfinanciero de México, en general, demuestran la misma disponibilidad y capacidad de apoyar el Plan Integral de Capacitación de ProDesarrollo. Dichos actores están muy dispersos en su orientación, mercado, producto, metodología, ubicación geográfica, recursos, etc. pero todos tienen muy claro que en el sector microfinanciero, la capacitación requiere una cuidadosa organización, ampliación y profesionalización.

*Sugerencia para la implementación operativa en el primer año: Como se ha generado bastante interés y apoyo en el Plan Integral de Capacitación, se recomienda hacer todo lo posible para mantenerlo. Por esta razón, sería una buena idea dar al Consejo Ejecutivo y a los otros actores introducidos en el tema a través de esta consultoría, un breve resumen del progreso del Plan Integral cada vez que se reúnen o se encuentran casualmente.*

Siguiente Paso: Presentar el Plan Integral de Capacitación en la junta del Consejo Ejecutivo de agosto y/o septiembre, octubre destacando las políticas, metas y medidas de evaluar éstas.

### **El Apoyo “Práctico”**

En el caso de ProDesarrollo, hace falta apoyo muy práctico para poder desarrollar este Plan Integral de Capacitación. Por ejemplo, no existió ninguna política que definiera el rol de ProDesarrollo en el sector, dado su decisión estratégica de enfocarlo en el ámbito de la capacitación. Sin esto, es muy difícil, sino imposible enfocar la operación de una organización pequeña y sin fines de lucro. Por lo mismo, con la dirección de ProDesarrollo se llegó al acuerdo de definir las políticas de capacitación, sus metas y consecuencias correspondientes de la siguiente manera:

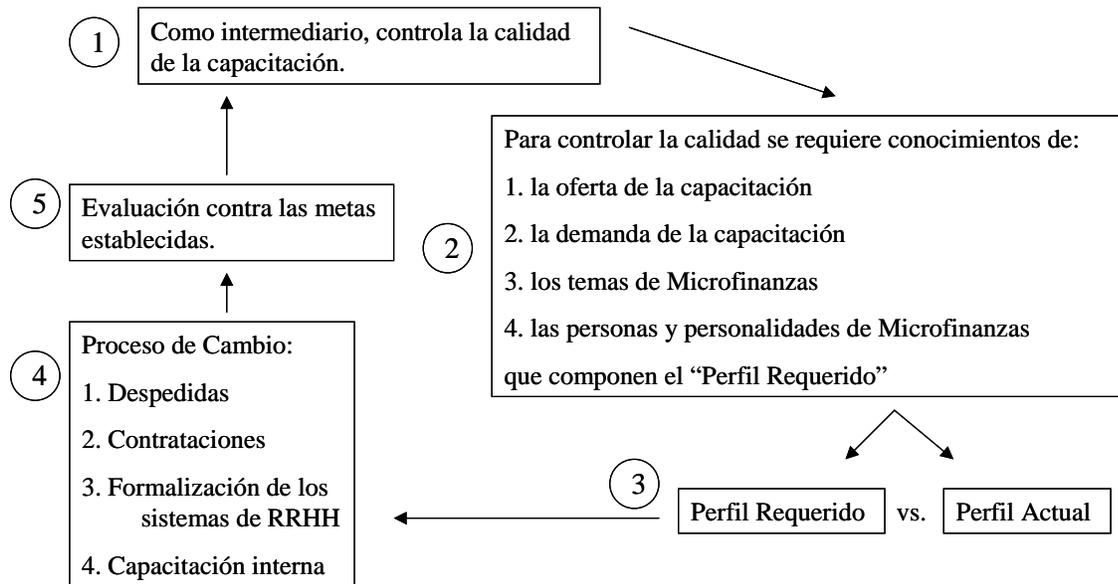
<b>Política de Capacitación</b>	<b>Meta (Mensurable)</b>	<b>Consecuencia</b>
ProDesarrollo es intermediario de la capacitación, siendo su principal propósito controlar la calidad de la capacitación en el sector.	ProDesarrollo recoge información de la oferta de capacitación en el mercado nacional y en el sector micro financiero internacional y la demanda de sus miembros para la capacitación y utilización de la	ProDesarrollo, como organización independiente, no da la capacitación directamente.

	misma para ejecutar programas de capacitación de alta calidad destinados a sus socios y al sector en general.	
--	---	--

<b>Política de Capacitación</b>	<b>Meta (Mesurable)</b>	<b>Consecuencia</b>
ProDesarrollo es un transmisor de metodología de punta, y enfoca la gran mayoría de su capacitación en temas modernos e innovadores.	El 75% de sus programas de Capacitación consisten en temas con menos de 5 años en el sector microfinanciero a niveles internacional y nacional.	ProDesarrollo no atiende a la mayoría de las necesidades de capacitación de sus socios más rudimentarias y básicas.
ProDesarrollo implementa programas de capacitación para audiencias de un alto nivel de experiencia y/o criterio analítico, potencial y liderazgo en su área.	El 75% de sus programas de capacitación consisten en materiales y rapidez de facilitación que pueden manejar audiencias con dichas características.	ProDesarrollo no atiende a la mayoría de las necesidades de capacitación para gente de un bajo perfil que requiere de excesiva explicación.
ProDesarrollo cobra a todos por sus servicios de capacitación.	El 100% de los socios y otros clientes de ProDesarrollo paga algo por la capacitación. Los que tienen recursos escasos pagarán el 10% del valor de venta como mínimo, y el resto del coste pueden pagarlo mediante becas. Se aumenta el pago mínimo en un 10% cada año.	Los que no pueden pagar nada, y no ganan becas no están admitidos en la capacitación.
ProDesarrollo evalúa todos sus servicios de capacitación a socios y no socios.	Se evalúa la reacción a la capacitación (nivel 1 de 4) y el aprendizaje (nivel 2 de 4), inmediatamente antes de la capacitación y hasta 6 meses después de ella, dentro de una muestra del 20% de los participantes, incluyendo especialmente a los becados.	Requiere de más esfuerzo de tiempo e inversión de dinero para realizar la evaluación, que tal vez no se invierte en otras capacitaciones.
ProDesarrollo promueve el respeto mutuo de los facilitadores, participantes y coordinadores.	ProDesarrollo hace cumplir con su política de comportamiento en el aula que incluye reglas como: prohibido el uso de teléfonos celulares, participación activa y entera, asistencia, etc.	Los que no respetan el comportamiento de respeto mutuo no son invitados a capacitaciones posteriores.

Tal como fue presentado y discutido con el Consejo Ejecutivo, faltan requerimientos básicos para poder ejecutar las políticas propuestas a través de este Plan Integral de Capacitación. Hablando específicamente de la primera política de posicionarse como intermediario de la capacitación, sería necesario pasar por los siguientes procedimientos:

# Proceso Prioritario Propuesto



Siguiente Paso: Diseñar un Plan de Cambio, con objetivos concretos, actividades por realizar, cronograma de trabajo y presupuesto. Una vez que se cuente con dicho plan, se debe buscar el apoyo, recursos y tiempo necesarios para realizarlo, aun si no pueden realizarse otras actividades diarias.

*Sugerencia para la implementación operativa en el primer año: Se recomienda un enfoque en el proceso propuesto como primera prioridad, aun si es necesario contratar a consultores para elaborar los trabajos puntuales.*

**Identificar la Demanda de Capacitación:** Se define como la identificación de vacíos existentes en habilidades, conocimientos, y actitudes. El enfoque está dirigido a clarificar y definir necesidades y no a buscar soluciones.

Según los socios de ProDesarrollo, la demanda más fuerte de capacitación es para los puestos de mandos medios, y promotores / asesores de crédito. Aunque todavía existe una demanda de capacitación para gerentes, en general esa demanda ha sido más atendida en el sector. Sin embargo, entre los mandos medios y promotores, las demandas más fuertes son en temas como:

- Desarrollo y Comercialización de Nuevos Productos
- Mercadeo
- Deserción
- Competencia
- Evaluación de Impacto de los Productos
- Costes
- Incentivos
- Productividad
- Morosidad
- Colocación
- Cobranzas
- Análisis Financiero
- Tasas de Interés
- Sistemas para procesos crediticios
- Gerencia
- Toma de Decisiones

- Control Interno
- Tesorería
- Capacitación de Capacitadores
- Sistemas de Información para procesos internos

- Manejo del Tiempo
- Comunicación
- Supervisión

**Identificar la Oferta de Capacitación:** Se define como la identificación de los productos y servicios de capacitación existentes ya en el mercado local, nacional e internacional, la percepción, reputación y costo de los mismos.

En general, la oferta de capacitación en microfinanzas en México consiste en los siguientes tres actores:

- COLCAMI: recibe dinero del Banco InterAmericano del Desarrollo hasta el 2003. COLCAMI tiene reputación de ser muy teórico y caro, muchos facilitadores no son del sector, aunque tiene algunos cursos buenos para recién llegados.
- Instituto de Microfinanzas: recibe dinero del gobierno Mexicano que va disminuyendo cada año. El instituto tiene reputación de tener algunos facilitadores no muy dinámicos.
- Secretaría de Economía/PRONAFIM: tiene contenidos muy generales, no muy aplicables al sector microfinanciero, y tiene reputación de ser lento en proveer el servicio.

La oferta de capacitación en microfinanzas fuera de México es más amplia, pero no necesariamente puede aprovecharse en México en un plazo corto. Existen entidades internacionales que ofrecen capacitación como PlaNet Finance y CGAP, cuyos materiales solamente están en inglés y francés; Naciones Unidas, cuyos materiales están en inglés; y BancoSol, en Bolivia, cuyos materiales están en español. Algunos (aunque no todos) de estos recursos de capacitación tienen muy buena reputación de ser prácticos y sería posible hacer alianzas con sus respectivas organizaciones para conseguir derechos de uso. Sin embargo, el mecanismo para traerlos a América Latina aun no está claro.

*Sugerencia para la implementación operativa en el primer año: Es posible que las personas que trabajan en la oferta actual en México sean conscientes de su reputación no tan positiva. Al mismo tiempo son conscientes de la buena reputación de ProDesarrollo, y por lo tanto están interesadas en hacer alianzas estratégicas con ProDesarrollo. Sin embargo, puede que dichas alianzas no beneficien a ProDesarrollo. Por lo tanto, se recomienda tener mucho cuidado al afiliarse con ellos.*

Siguiente Paso: Como la dirección de ProDesarrollo tiene interés en asociarse con CGAP, es necesario hacer un seguimiento diligente con el personal correspondiente para conseguirlo. Para ello, es preferible a través de correos electrónicos y llamadas telefónicas, presentar avances y propuestas de acción convincentes. No es suficiente esperar una respuesta sin desarrollar ninguna acción, ya que puede prolongarse el proceso demasiado. Por ejemplo, los primeros avances pueden ser: el desarrollo de las herramientas para realizar un estudio de mercado, y/o la contratación de la persona o personas que realizarán dicho estudio.

**Categorizar y Priorizar las Necesidades en Programas de Capacitación:** El propósito de esta parte es agrupar las necesidades de capacitación en categorías lógicas, llamadas Programas de Capacitación, según sus similitudes, independientemente de la audiencia meta, o estrategia de implementación.

En el caso de ProDesarrollo, se distinguen los temas pedidos en cuatro áreas de funcionamiento organizacional. De esta manera, es más probable que personas del mismo grupo o departamento de trabajo se encuentren en los mismos programas de capacitación, aunque posiblemente tomen distintos cursos. Los cuatro programas propuestos son, según una determinada prioridad que les fue asignado según la urgencia percibida por la consultora en las entrevistas y grupos focales, los siguientes.

Programa: Operación (Front Office) (Prioridad 1)	Programa: Administración (Back Office) (Prioridad 2)
Programa: Investigación y Desarrollo (Prioridad 3)	Programa: Desarrollo Humano (Prioridad 4)

Siguientes Pasos: Se recomienda que la directora de ProDesarrollo revise sus apuntes de las entrevistas y/o investigar con más profundidad las necesidades de capacitación y si piensa que es necesario modificar las categorías y prioridades de los Programas de Capacitación, sería mejor hacerlo lo antes posible.

**Evaluación y Retroalimentación de Fase I Análisis:** La persona responsable de diseñar, desarrollar e implementar el Plan Integral de Capacitación debe juzgar cual será la manera más eficiente de llevar a cabo la evaluación y retroalimentación del Plan. A continuación se presentan algunas preguntas generales que deben hacerse con mucha frecuencia durante todo el proceso, y *en itálicas, una respuesta dado el caso específico de ProDesarrollo.*

¿A quién o a quienes se debe incluir en la retroalimentación? *Se recomienda que la directora de ProDesarrollo invite a los cuatro empleados de ProDesarrollo a participar en el proceso de evaluación del Plan Integral, además del Consejo de ProDesarrollo, y el Jefe del Proyecto Chemonics/USAID en México.*

¿Se cumplió con los objetivos establecidos de la actividad? *Si, se cumplió con los objetivos de todos los pasos, sin embargo el apoyo práctico de este Plan Integral de Capacitación queda por comprobar durante los siguientes 3 meses hasta un año. Además no se pudo tratar con la profundidad suficiente el tema de los recursos internos de dinero, tiempo y de capacidad humana para realizar este Plan.*

¿Qué problemas se encontraron al realizar los objetivos? *Se encontraron ciertas dificultades en tomar decisiones sobre la política de capacitación. En una reunión con el Consejo Ejecutivo de ProDesarrollo, se realizó un ejercicio participativo cuya intención fue: definir los parámetros de trabajo de ProDesarrollo con el fin de establecer la base para el Plan Integral de Capacitación. Para ello, se intentó llenar una matriz de: 1) La situación actual; 2) las posibles políticas de capacitación; 3) la política propuesta; 4) la meta mensurable de la política en cierto periodo de tiempo; 5) las consecuencias de la política propuesta; y 6) el método de evaluar el cumplimiento de la meta.*

¿Qué y/o quiénes fueron la causa de estos problemas? *Por una parte, faltó el tiempo necesario para realizar una discusión profunda y llenar la matriz arriba mencionada, y por otra, se percibió cierta resistencia de los miembros del Consejo Ejecutivo hacia el ejercicio y la propuesta de cambio. Es cierto que su deseo de mantener el status que demuestra sus buenas intenciones de servir a todos en la medida de lo posible, por otro lado, y desafortunadamente, obstaculiza el proceso de cambio necesario para alcanzar la evolución del sector microfinanciero en México.*

¿Se puede resolver los problemas antes de seguir? *Se recomienda llevar a cabo, con todo el Consejo Ejecutivo, una discusión sobre las políticas escogidas, para que todos, aunque no estén de acuerdo con la decisión, entiendan porque fueron tomadas.*

¿Cómo se debe informar a las otras personas de los resultados de la evaluación? *Para conseguir ganar más apoyo al Plan Integral de Capacitación, se recomienda mantener informadas a las personas que colaboraron en el proceso y expresaron interés en él. El mecanismo de difundir la información puede ser a través del boletín, ya que se podría dedicar una columna al progreso del desarrollo del mismo.*

## **Fase II: Diseño**

**Desarrollar Objetivos:** Estos son los resultados que se esperan obtener de los programas y/o de los distintos cursos de capacitación que componen los programas.

En el caso de ProDesarrollo en este momento, pueden desarrollarse los objetivos generales de los cuatro programas, según la información recibida de los socios, demandantes de la capacitación. Dicha información contribuye a enmarcar la importancia del aspecto práctico de la capacitación. Es apreciable que todos los objetivos hablan de habilidades prácticas, y no solo de conocimientos. Por ejemplo, decir “proporcionar las herramientas y la información necesaria para...” + un verbo activo de desempeño es muy diferente a un objetivo como por ejemplo “Impartir los conceptos de...” sin ninguna mención de que es lo que gana el participante.

La consultora propone los siguientes propósitos muy generales, como inicio del proceso del desarrollo de los objetivos. Dichos propósitos son tan generales porque sólo tienen la intención de enfatizar el aspecto práctico, pero pueden ser modificados. Al mismo tiempo, es necesario desarrollar objetivos más específicos de las habilidades y conocimientos concretos que se planea impartir a través de los programas de capacitación. Se recomienda plantear como máximo tres objetivos mensurables para cada programa. Luego, a la hora de diseñar y desarrollar cursos de capacitación, los objetivos de los mismos deben contribuir a los tres objetivos del programa pertinente.

Al mismo tiempo que se fijan los programas de capacitación por ofrecer y la prioridad de cada uno, se debe tener mucho cuidado en desarrollar los objetivos. Aunque a veces, se percibe que el desarrollo de objetivos es un ejercicio puramente académico, no se debe cometer éste error de pensamiento. Los objetivos no sólo son importantes para enfocar a todas las personas involucradas en el desarrollo del Plan Integral de Capacitación, sino a los instructores / facilitadores y evaluadores también. Cuanto más explícitos y específicos son los objetivos, más fácil es crear los materiales, guías y actividades de la capacitación. Y, de igual manera, en cuanto más mensurables son los objetivos, más sencillo es comprobar el cumplimiento de los mismos.

<p><u>Programa: Operación (Frontal Office)</u></p> <p>(Prioridad 1) <u>Propósito General:</u> Proporcionar las herramientas y la información necesarias al personal operativo para que sepa cumplir con sus responsabilidades, siendo a la vez eficiente y eficaz.</p>	<p><u>Programa: Administración (Back Office)</u></p> <p>(Prioridad 2) <u>Propósito General:</u> Proporcionar las herramientas y la información necesarias al personal administrativo para que pueda administrar la institución utilizando las mejoras prácticas en el sector</p>
--	--

	microfinanciero.
<u>Programa: Investigación y Desarrollo</u>  (Prioridad 3) <u>Propósito General:</u> Proporcionar las herramientas y la información necesarias al personal para que entienda las ventajas competitivas de su institución y pueda innovar y mejorarlas continuamente.	<u>Programa: Desarrollo Humano</u>  (Prioridad 4) <u>Propósito General:</u> Proporcionar las herramientas y la información necesarias al personal para que forme y utilice hábitos de éxito en lo personal y en lo profesional.

Siguiente Paso: Aprovechar una reunión con el Consejo Ejecutivo para proponer y solicitar el apoyo al propósito de cada programa, solicitando modificaciones, pero teniendo cuidado de mantener su enfoque práctico.

**Desarrollar Currículo:** El objetivo es identificar lo que se debe aprender para alcanzar los objetivos establecidos y en qué orden se debe proceder.

En este momento, no es posible desarrollar el currículo en mucho detalle, sino solo a grandes rasgos en los temas comunes y más pedidos por los socios, como se presenta a continuación.

<u>Programa: Operación (Front Office)</u>  (Prioridad 1) <u>Propósito General:</u> Proporcionar las herramientas y la información necesarias al personal para que sepa cumplir con sus responsabilidades, siendo a la vez eficiente y eficaz.  <u>Posibles Temas:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Morosidad</li> <li>•Colocación</li> <li>•Cobranzas</li> <li>•Análisis Financiero</li> <li>•Tasas de Interés</li> <li>•Sistemas para procesos crediticios</li> </ul>	<u>Programa: Administración (Back Office)</u>  (Prioridad 2) <u>Propósito General:</u> Proporcionar las herramientas y la información necesarias al personal para que pueda administrar la institución utilizando las mejoras prácticas en el sector microfinanciero.  <u>Posibles Temas:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Costes</li> <li>•Incentivos</li> <li>•Productividad</li> <li>•Control Interno</li> <li>•Tesorería</li> <li>•Sistemas de Información para procesos internos</li> </ul>
<u>Programa: Investigación y Desarrollo</u>  (Prioridad 3) <u>Propósito General:</u> Proporcionar las herramientas y la información necesarias al personal para que entienda las ventajas competitivas de su institución y sepa utilizarlas para innovar y mejorar continuamente.  <u>Posibles Temas:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Desarrollo y Comercialización de Nuevos Productos</li> </ul>	<u>Programa: Desarrollo Humano</u>  (Prioridad 4) <u>Propósito General:</u> Proporcionar las herramientas y la información necesarias al personal para que forme y utilice hábitos de éxito en lo personal y en lo profesional.  <u>Posibles Temas:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Gerencia</li> <li>•Toma de Decisiones</li> <li>•Manejo de Tiempo</li> <li>•Comunicación</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>•Mercadeo</li> <li>•Deserción</li> <li>•Competencia</li> <li>•Evaluación de Impacto de los Productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Supervisión</li> <li>•Capacitación de Capacitadores</li> </ul>
--	--

Para desarrollar un currículo apropiadamente, es necesario realizar una investigación profunda de las necesidades de capacitación. Dicha investigación debe prestar las preferencias de los socios en cuanto a los temas exactos respecto a los cuales quieren más capacitación.

*Sugerencia para la implementación operativa en el primer año: Para ProDesarrollo, la mejor manera de realizar una investigación, de manera rápida y eficiente sería crear un cuestionario dirigido a los gerentes y mandos medios de los socios. El cuestionario debe ser corto (2 páginas máximo) y fácil de entender, llenar y devolver (posiblemente electrónicamente). Hoy en día, es muy barato administrar un cuestionario a través de Internet.*

Siguientes Pasos:

- 1) Diseñar un cuestionario (o contratar un profesional de capacitación para diseñarlo).
- 2) Hacer una prueba piloto del cuestionario con 3 gerentes y mandos medios de distintos perfiles en cuanto a su personalidad y a la organización que administran.
- 3) Darles una semana para pensar y trabajarlo, y solicitarles luego retroalimentación acerca del cuestionario.
- 4) Modificar el cuestionario según la retroalimentación recibida.
- 5) Administrarlo a todos los socios.
- 6) Aglutinar los resultados del cuestionario en un formato útil y presentable.

**Seleccionar Estrategias y Recursos de Instrucción:** Una estrategia de instrucción es la forma en que se proporciona a las audiencias el contenido de la capacitación. Existen estrategias presénciales, no presénciales, y semi-presénciales.

En el caso de México y en particular ProDesarrollo, este componente es muy importante, por varias razones:

- 1) La primera razón es que las estrategias seleccionadas impactan a quienes toman la oferta de capacitación. Por ejemplo, si se elige hacer cursos presénciales en el DF, puede que el coste de oportunidad para los socios rurales y no muy lucrativos sea demasiado alto y por lo tanto no les interesa. Se recomienda considerar una alternativa estratégica que este hecha a medida para los socios rurales. Por ejemplo, se debe investigar métodos de educación a distancia que reduzcan las inconvenientes y el coste de viaje, viáticos, etc. Sería fácil empezar por la simple solución de grabar todos los cursos en video y posteriormente pueden desarrollarse cursos virtuales que se faciliten a través del correo electrónico o incluso por Internet.
- 2) La segunda razón es que los recursos de instrucción serán muy juzgados, por la misma experiencia que ya existe en el mercado. Por ejemplo, las tres instituciones que ofrecen capacitación al mercado Mexicano actualmente siguen más o menos el mismo modelo de instrucción. Los tres utilizan profesores y otros facilitadores que no necesariamente son practicantes en microfinanzas. Es importante notar que algunos si son practicantes, pero la reputación negativa está formada alrededor de

los capacitadores que no son practicantes. Por eso, es de alta importancia no cometer el mismo error.

Se recomienda fuertemente que ProDesarrollo tome la política de usar únicamente practicantes y expertos en el tema de microfinanzas como sus facilitadores. Se habló de la idea de formar una alianza con la Universidad Iberoamericana, en la cual los profesores colaborarían con los expertos del tema durante la prueba piloto o el primer año, mientras aprenden, para luego servir como los facilitadores principales. Sin que dichos profesores hayan pasado más de tres años trabajando a tiempo completo en el sector microfinanciero no son ellos los recursos de instrucción apropiados para ProDesarrollo.

Se argumenta que un tema como Análisis Financiero, por ejemplo, no es particular al sector microfinanciero, y que un profesor de finanzas lo puede enseñar a un grupo de estudiantes igual que a un grupo de promotores de crédito. Sin embargo, este argumento asume que a los participantes no se les entregue casos de estudio y ejemplos directamente relacionados con su realidad, lo cual demuestra una falta de contextualización. Para que un curso de Análisis Financiero dirigido a promotores de crédito o mandos medios tenga alta relevancia, utilidad y posibilidad de aplicación, es absolutamente necesario e indispensable que aplique los conceptos de análisis financiero a sus propios formularios, aplicaciones de software, comité de crédito, etc.

- 3) La tercera razón es que pueden existir grandes influencias de poder, modas y dinero en la selección de estrategias. Por ejemplo, en el caso de ProDesarrollo, hay mucho interés, tanto de la gerencia, como de los varios actores en el sector, en crear un instituto como el instituto anual en microfinanzas (que se realiza en Boulder, Colorado) en español y en México. Es una buena manera de satisfacer muchas de las necesidades de capacitación, a la vez de superar muchos obstáculos de la capacitación, como el idioma y la falta de facilitadores expertos en el tema. Sin embargo, se recomienda hacer una cuidadosa preparación del mercado antes de lanzar esta idea. A pesar de que unos donantes demuestren mucho interés en colaborar en el esfuerzo, siempre hay que pensar en el día en que no estén los donantes.

Merece la pena llevar a cabo un estudio de mercado más profundo de lo que se hizo en esta consultoría. Se puede hacer a través de un cuestionario, que debe incluir preguntas acerca de:

- Los temas de interés
- Los facilitadores de interés
- El tiempo de duración
- El mes de implementación
- El costo
- La ubicación
- El número de participantes

Dependiendo de los resultados del estudio de mercado, se recomienda diseñar un instituto como el de Boulder que tenga un modelo de ingresos muy bien pensado para el largo plazo en el sector microfinanciero en México y en toda América Latina.

Siguientes Pasos: 1) Grabar todos los eventos de capacitación para poder utilizar el video en ámbitos rurales y en otras ocasiones.

- 2) Considerar la política de usar únicamente practicantes y expertos en el tema de microfinanzas como sus facilitadores.
- 3) Realizar un estudio de mercado sobre la demanda para un instituto de verano, similar al "Boulder" que se conoce en los EEUU.
- 4) Desarrollar un modelo de ingresos para cada una de las varias estrategias.

**Preparar y Presentar Presupuesto y Plan de Mercadeo:** El objetivo es traducir a términos monetarios las actividades anticipadas de la capacitación, siempre considerando la intención de generar ganancias para la organización o no. Dependiendo del presupuesto, se puede sistematizar como se van a promover los Programas de Capacitación, por ejemplo, a través de folletos, anuncios, carteles o correo electrónico.

En el caso de ProDesarrollo, se podría preparar un presupuesto de los Programas de Capacitación. Se recomienda diseñar un presupuesto que separe los costos directos de la capacitación (operación de los Programas de Capacitación) de los costos indirectos de la capacitación (administración de los Programas de Capacitación). El presupuesto debe contener líneas como:

- Salarios: (por mes, por persona)
- Servicios de consultoría: (facilitadores, diseñadores de materiales, traductores, etc.)
- Instalaciones: (localidad, comida, renta de cañones, rotafolios, etc.)
- Materiales / Costes Directos: (Material de Participante, Material de Facilitador, Folleto, Página Web, etc.)
- Costos Indirectos: Llamadas telefónicas, taxis, estacionamientos, etc.

Por razones estructurales de la organización, sería más fácil llevar la contabilidad por proyecto en vez de por programa. Sin embargo, una profunda limpieza contable es necesaria antes de empezar a llevar la contabilidad de esta forma, ya que el método actual no sirve para entender el estado financiero de la organización claramente. Se recomienda prestar mucha atención a registrar cuidadosamente los costes de actividades administrativas (que son, por ejemplo, la administración de becas USAID y el estudio para la Secretaría de Economía, entre otras) que están directamente vinculadas a actividades de capacitación, pero que no generan ningún ingreso.

En cuanto a la recaudación de fondos se habló con la dirección de ProDesarrollo la intención de buscar más donantes privados, para ir bajando la dependencia de donantes públicos cada año. Sin embargo, por la situación actual en que el ambiente gubernamental se ve estable y favorable para el sector microfinanciero, entra muchísimo dinero a México. Por eso, habrá más y más fondos disponibles del gobierno Mexicano y el gobierno Estadounidense, además de cierta presión de gastarlo, que seguramente influirán en la operación de ProDesarrollo. Requiere de mucha disciplina y análisis crítico saber aceptar y no aceptar este dinero, dependiendo del impacto sobre las metas estratégicas de la organización en un plazo de mediano a largo.

Hay que gastar dinero para hacer dinero. Se recomienda considerar el tiempo requerido para desarrollar propuestas y llevar relaciones con los donantes. Sería bueno empezar a registrar los costes directos e indirectos de las actividades que contribuyen a la captación de fondos, para luego analizar el costo / beneficio. De esta manera se pueden tomar decisiones sobre los donantes y como ayudan o no al Plan Estratégico de la organización y el Plan Integral de Capacitación.

En cuanto al Mercadeo del Plan Integral de Capacitación, se recomienda utilizar los medios de comunicación ya establecidos como el boletín y el correo electrónico. Se recomienda ser

muy estratégico en cómo se presenta la información, para crear una ilusión apropiada del programa o evento de capacitación. La experiencia dice que hay que manejar con mucho cuidado la línea entre mercadear un programa o un evento de capacitación, dando altas expectativas para atraer la atención, al mismo tiempo que describir cosas como el contenido con mucha claridad. Por ejemplo, si se hace un “Boulder” en México, sería de alta importancia describir los cursos en detalle (hasta incluir ejemplos y el perfil requerido del participante) para que los participantes se auto-seleccionen, formando así un grupo lo más homogéneo posible. Tal grupo resulta en un ámbito permisible de alto aprendizaje.

Siguientes Pasos: 1) Evaluar la capacidad del contador para convertir el sistema actual de contabilidad en un sistema, llevado por proyectos, que le sea más útil a la directora.  
2) Investigar los intereses y requisitos de otros donantes y realizar un análisis del costo / beneficio del esfuerzo requerido para cultivarlos.  
3) Crear un Plan de Mercadeo para el Plan Integral de Capacitación que incluye cosas como un gráfico (logotipo), un nombre, un estilo de lenguaje, los métodos de publicidad, etc.

**Evaluación y Retroalimentación del Fase II diseño:** A continuación se presentan las preguntas que deben hacerse durante la fase de diseño del Plan Integral de Capacitación, y *en itálicas, una respuesta dado el caso de ProDesarrollo.*

*¿A quién o a quiénes se debe incluir en la retroalimentación? Se recomienda que la directora de ProDesarrollo invita a los cuatro empleados de ProDesarrollo a participar en el proceso de evaluar el Plan Integral, además del Consejo de ProDesarrollo, y el Jefe del Proyecto Chemonics/USAID en México.*

*¿Se cumplió con los objetivos establecidos de la actividad? Hasta la fecha, se cumplió con los objetivos de la primera actividad de desarrollar los objetivos de los Programas de Capacitación en general. Las demás actividades quedan por desarrollarse todavía.*

*¿Qué problemas se encontraron al realizar los objetivos? No se encuentra ningún problema al realizar los objetivos, sin embargo, es posible que se encuentre problemas a desarrollar los Programas de Capacitación. Por ejemplo, el hecho de que los objetivos son muy activos y prácticos, quiere decir que se tiene que desarrollar material y emplear facilitadores con son altamente activos y prácticos también. Como se sabe que en ciertos casos, la oferta actual de material y facilitadores en México no es así, se tiene que utilizar mucha discreción en comprar algo ya existente o tomar el tiempo de crear algo nuevo.*

*¿Se pueden resolver los problemas antes de seguir? No se puede resolver el problema, pero puede prepararse para evitar el problema. Se recomienda llevar a cabo una investigación (tal vez informalmente) para enterarse de que cursos que se ofrecen en la actualidad son de más utilidad y preferencia de los demandantes.*

*¿Cómo se debe informar a las otras personas de los resultados de la evaluación? Para conseguir ganar más apoyo del Plan Integral de Capacitación, se recomienda mantener informadas a las personas que aportaron al proceso y expresaron interés en él. El mecanismo de difundir la información puede ser a través del boletín, ya que se podría dedicar una columna al progreso del desarrollo del mismo.*

### **Fase III: Desarrollo**

**Elaborar Materiales de Instrucción:** El objetivo es obtener los materiales de instrucción necesarios para implementar los Programas de Capacitación, como, por ejemplo, los

cuadernos del participante, las guías del facilitador, las transparencias, los videos, los libros, y muchas más cosas.

Si se contempla utilizar los recursos de instrucción ya existentes en otros idiomas, es necesario buscar una excelente traducción, tropicalización y modificación de los mismos. Simplemente mandarlos a un traductor tercero no rinde los resultados deseados.

Para que los recursos de instrucción tengan alto nivel de impacto, los materiales escritos necesariamente tienen que ser modificados para reflejar la realidad local. Por ejemplo, aunque se permite utilizar los materiales de CGAP sin coste -e incluso con derechos a ellos-, estos materiales pueden ser escritos originalmente por un Norteamericano quien escribe los conceptos desde su punto de vista, pero luego el material fue modificado al contexto africano para su difusión en Costa del Marfil, y al final, el material tiene poca relación con México. Por esta razón, es necesario que alguien, con experiencia en el tema del mercado local, trabaje los materiales de instrucción. Este trabajo que es necesario puede tardar meses y costar mucho.

Por otro lado, para que el Programa de Capacitación de ProDesarrollo se distinga como superior a la oferta de capacitación actual, es necesario prestar mucha atención al aspecto práctico de los materiales de instrucción. En esta consultoría se hizo una revisión de una muestra de materiales de instrucción de Pronafim y Colcami y la impresión no fue positiva. Por ello, existe la posibilidad de impresionar al público con materiales de mayor calidad. Por ejemplo, un material para el participante no debe ser puramente narrativo. Debe incluir casos de estudio, ejemplos, y otros mecanismos para mantener la atención del participante como son las caricaturas, gráficos, etc. El material debe ser casi "auto-sostenible" sin el facilitador.

Se recomienda contratar expertos en el desarrollo de materiales de instrucción de esta actividad. Un experto en ello sabrá involucrar a los participantes, receptores de la capacitación en su trabajo. También deben hacerse pruebas piloto del material con pequeños grupos, para evaluar su efectividad, antes de utilizarlos con audiencias más grandes y que pagan por el material.

Por otro lado, uno de los obstáculos de la difusión de la capacitación es la carencia de personas calificadas para facilitarla. Por esta razón, es importante desarrollar materiales de facilitación que contribuyan a la replicación de los cursos, así poco a poco se irá resolviendo el problema. Es decir, como ProDesarrollo cuenta con los practicantes expertos en los temas de microfinanzas en México, es a estas mismas personas a las que tiene que emplear para empezar el proceso de diseminación del "know-how". Una manera de capturar dicho "know-how" es a través de guías de facilitación. Una guía del facilitador no es simplemente una serie de diapositivas, ni algunas hojas de trabajo. Una buena guía de facilitador lleva objetivos de cada tema y actividades hechas, con las instrucciones al facilitador sobre cómo presentarlo, posibles áreas de confusión de los participantes, etc. La idea es que otro practicante en el mismo tema que haya tomado el curso y tenga una capacidad de dirigir grupos, pueda estudiar la guía del facilitador y con la práctica puede replicar el curso para otros participantes.

Los pasos que se pueden seguir para diseñar una guía del Facilitador son:

- 1) Desarrollar objetivos de aprendizaje medibles que sirvan como criterios para evaluar el curso posteriormente.
- 2) Asignar prioridades al contenido, ya que muy rara vez el facilitador puede presentar todo el material que quisiera, debido a restricciones de tiempo o formación y experiencia de los participantes.

- 3) Seleccionar las técnicas de instrucción por medio de una serie de consideraciones de la capacidad del facilitador, complejidad del material, número de participantes, tiempo disponible, etc. Algunas técnicas de instrucción son: discurso en plenaria, discusión en grupos pequeños, casos de estudio, observación, actuación de roles, etc.
- 4) Planificar las actividades para que estén dirigidas hacia los objetivos específicos de aprendizaje práctico y requieran cierto grado de compromiso de los participantes.
- 5) Asignar tiempos y elaborar una agenda que incluya los siguientes pasos: revisar, orientar, presentar, ejercitar y sintetizar.

**Evaluación y Retroalimentación de Fase III Desarrollo:** A continuación se presentan las preguntas que deben hacerse durante la fase de desarrollo del Plan Integral de Capacitación. Sin embargo, como no se ha empezado esta fase, aun no es posible presentar las respuestas a las preguntas.

¿A quién o a quiénes se debe incluir en la retroalimentación?

¿Se cumplió con los objetivos establecidos de la actividad?

¿Qué problemas se encontraron al realizar los objetivos?

¿Qué y/o quienes fueron la causa de estos problemas?

¿Se pueden resolver los problemas antes de seguir?

¿Cómo se debe informar a las otras personas de los resultados de la evaluación?

#### **Fase IV: Implementación**

**Coordinar la Logística de los Eventos de Capacitación:** El objetivo es crear una atmósfera que apoye el proceso de aprendizaje.

En el caso de ProDesarrollo, se habló de la posibilidad de formar una alianza con la Universidad Iberoamericana con el fin de utilizar sus instalaciones para la capacitación. Para eventos de capacitación de muchas personas, puede ser una opción viable, ya que sería muchísimo más barato que alquilar el espacio de un hotel. Sin embargo, para eventos de capacitación de menos personas, se recomienda utilizar espacios dentro de instituciones microfinancieras si es posible.

Los factores que se deben considerar al escoger una instalación son:

- Accesibilidad
- Tamaño
- Estructura
- Ventanas
- Muebles
- Temperatura
- Ruido
- Toma de corriente
- Accesibilidad a áreas de servicio

Es importante no subestimar la cantidad de tiempo y atención de detalles que requiere ésta actividad. Se recomienda delegar esta responsabilidad a alguien altamente organizado y dedicado a la actividad y con autorización de tomar decisiones presupuestarias.

**Implementar los Eventos de Capacitación:** El objetivo es implementar los Programas de Capacitación diseñados, capitalizando el trabajo que se ha hecho para establecer la base de apoyo, diseñar y desarrollar los Programas sin encontrar resistencias o sorpresas.

**Comunicar el Valor del Programa:** Es mucho más que generar un reporte o informe de los Programas de Capacitación. La clave es revisar los resultados descritos en éste, y atender al seguimiento necesario con individuos o grupos influyentes en el proceso futuro.

**Evaluación y Retroalimentación:** Se recomienda hacerse preguntas como:

¿A quién o a quiénes se debe incluir en la retroalimentación?

¿Se cumplió con los objetivos establecidos de la actividad?

¿Qué problemas se encontraron al realizar los objetivos?

¿Qué y/o quién fueron la causa de estos problemas?

¿Se puede resolver los problemas antes de seguir?

¿Cómo se debe informar a las otras personas de los resultados de la evaluación?

### Cronograma de los Sigüientes Pasos a Seguir

<input checked="" type="checkbox"/>	Fecha Aprox.	Actividad por hacerse entre Septiembre y Diciembre 2002
	Agosto - Octubre	<b>Establecer una Base de Apoyo:</b> Presentar el Plan Integral de Capacitación en la junta del Consejo Ejecutivo destacando las políticas, metas y medidas para evaluar éstas.
	Sept. – Octubre	<b>Identificar la Demanda de Capacitación:</b> 1) Diseñar un Plan de Cambio, con objetivos y fechas concretas, actividades por realizar y un presupuesto. 2) Buscar el apoyo, recursos y tiempo necesarios para realizarlo, aun si no pueden realizarse otras actividades diarias.
	Sept. - Octubre	<b>Identificar la Oferta de Capacitación:</b> Escribir correos electrónicos y hacer llamadas a las alianzas estratégicas potenciales presentando avances realizados y propuestas de acción convincentes, tales como: el desarrollo de las herramientas para realizar un estudio de mercado, y/o la contratación de la persona o personas que realizarán el estudio de mercado.
	Sept. - Octubre	<b>Categorizar y Priorizar las Necesidades en Programas de Capacitación:</b> 1) Revisar los apuntes de las entrevistas y las necesidades de capacitación percibidas. 2) Si se piensa que es necesario modificar las categorías y prioridades de los Programas de Capacitación, sería mejor hacerlo lo más pronto posible.
	Octubre	<b>Desarrollar Objetivos:</b> Aprovechar una reunión con el Consejo Ejecutivo para proponer y solicitar el apoyo del propósito de cada programa, solicitando modificaciones, pero teniendo cuidado de mantener su enfoque práctico.
	Octubre- Dic.	<b>Desarrollar Currículo:</b> 1) Diseñar un cuestionario (o contratar un profesional de capacitación para diseñarlo). 2) Hacer una prueba piloto del cuestionario con 3 gerentes y mandos medios de distintos perfiles en cuanto a su personalidad y la organización que administran. 3) Permitirles una semana para pensar y trabajarlo, y luego solicitarles retroalimentación acerca del cuestionario. 4) Modificar el cuestionario según la retroalimentación recibida. 5) Administrarlo con todos los socios. 6) Aglutinar los resultados del cuestionario en un formato útil y presentable.
	Octubre – Dic.	<b>Seleccionar Estrategias y Recursos de Instrucción:</b> 1) Grabar los eventos de capacitación para poder utilizar el video en ámbitos rurales y en otras ocasiones. 2) Considerar la política de usar únicamente practicantes y expertos en el tema de microfinanzas como facilitadores. 3) Realizar un estudio de mercado sobre la demanda para un instituto de verano, similar al "Boulder" que se conoce en los EEUU. 4) Desarrollar un modelo de ingresos para cada una de las distintas estrategias.
	Sept. - Dic.	<b>Preparar y Presentar Presupuesto y Plan de Mercadeo:</b> 1) Evaluar la capacidad del contador para convertir el sistema actual de contabilidad en un sistema, llevado por proyectos que le sea más útil a la directora. 2) Investigar los intereses y requisitos de otros donantes y realizar un análisis del costo / beneficio del esfuerzo requerido para cultivarlos. 3) Crear un Plan de Mercadeo que incluye cosas como un gráfico (logotipo), un nombre, un estilo de lenguaje, los métodos de publicidad, etc.

